

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-3>
УДК 331.101.3:005.95/.96:005.22(477)

Житник Н.В.

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри соціально-гуманітарної підготовки та психології,
Західнодонбаський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9050-5827>

Тищенко Т.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонбаський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8359-0541>

Грецька І.Г.

доцент кафедри економіки та менеджменту,
Західнодонбаський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0529-8923>

Zhytnyk Nina

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Department of the Social and Humanitarian
Education and Psychology,
The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher Education Institution
“The Interregional Academy OF Personnel Management”

Tyshchenko Tetiana

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of the Economics and Management,
The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher Education Institution
“The Interregional Academy OF Personnel Management”

Hretcka Inna

Associate Professor at the Department of the Economics and Management,
The West-Donbas Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher Education Institution
“The Interregional Academy OF Personnel Management”

ВПЛИВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА БЕЗПЕКИ ПРАЦІ НА ЕКОНОМІЧНУ ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

THE IMPACT OF THE MOTIVATION SYSTEM AND OCCUPATIONAL SAFETY ON THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

За результатами дослідження проаналізовано основні загрози для системи управління персоналом в умовах війни, зокрема дефіцит кваліфікованого трудового ресурсу, психологічну напругу в колективах, зростання ризиків втрати ключових кадрів. Визначено пріоритетні напрями реалізації мотиваційної політики: впровадження гнучких умов праці, персоніфікованих соціальних гарантій, заходів з реадптації та розвитку. Сформуовано перелік ефективних форм мотивації персоналу, придатних до впровадження в українському бізнес-середовищі з урахуванням людиноцентричного підходу. На основі узагальнення сучасних наукових підходів та

практичних кейсів запропоновано авторську модель використання мотивації як інструменту управління кадровою безпекою бізнесу, що включає етапи оцінки загроз, добору мотиваційних інструментів, моніторингу ефективності та адаптації мотиваційної політики відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Ключові слова: мотивація персоналу, кадрова безпека, управління персоналом, HR-менеджмент, воєнний стан, людиноцентризм, трудові ресурси, економічна стійкість підприємства.

Relevance of the study is driven by the urgent need to rethink the role of personnel motivation in the context of profound socio-economic transformations caused by the state of war in Ukraine. Under such conditions, enterprises are forced not only to maintain production stability but also to establish an effective system of personnel security, with motivational policy being its key component. The aim of the article is to justify the use of employee motivation as an effective tool for ensuring personnel security under crisis conditions and to develop scientific and practical recommendations for modernizing management strategies in the field of HR management. The research methodology includes content analysis, synthesis of findings from contemporary domestic and international scholarly works, as well as logical and structural analysis. This methodological approach enabled the systematization of management strategies during wartime instability and helped identify the key elements through which motivational technologies contribute to personnel security. Based on the results of the study, key threats to human resource management during wartime have been analyzed, including the shortage of qualified labor, increased psychological tension in teams, and the rising risk of losing key personnel. Priority areas for implementing motivational policy have been identified: introducing flexible working conditions, personalized social guarantees, and measures for re-adaptation and professional development. A list of effective forms of employee motivation suitable for implementation in the Ukrainian business environment has been developed, taking into account the human-centered approach. Drawing on the synthesis of current academic concepts and practical cases, an original model of using motivation as a tool for managing personnel security has been proposed. This model includes the stages of threat assessment, selection of motivational instruments, performance monitoring, and adaptation of the motivational policy in line with changes in the external environment. It is substantiated that only a systemic, adaptive, and strategically oriented approach to motivation management ensures greater personnel resilience, preservation of human capital, and reinforcement of a company's competitiveness.

Keywords: employee motivation, personnel security, human resource management, HR management, martial law, human-centered approach, labor resources, economic resilience of the enterprise.

Постановка проблеми. У сучасних умовах затяжної воєнної нестабільності, економічної турбулентності та дефіциту трудових ресурсів особливої ваги набувають питання ефективного управління персоналом. Підприємства стикаються не лише з фінансовими викликами, а й із соціально-психологічними загрозами, що трансформують традиційні підходи до мотивації та охорони праці. У таких умовах система мотивації та безпеки праці стає не просто інструментом підвищення продуктивності, а засобом збереження кадрового потенціалу, соціальної згуртованості та стійкості бізнесу [1]. Актуальність теми зумовлена потребою перегляду усталених HR-практик на користь гнучких, емоційно орієнтованих і безпеково-чутливих моделей. Зміна ціннісних орієнтацій працівників, посилення стресу, професійне вигорання, внутрішня і зовнішня міграція, а також загрози фізичній безпеці вимагають нових концептуальних і практичних рішень у сфері управління людськими ресурсами [2].

Проблема набуває особливої значущості в контексті економічного відновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємств у посткризовий період. Мотиваційно-безпекова політика виступає ключовим компонентом довгострокової ефективності, дозволяючи мінімізувати кадрові втрати, посилити інституційну згуртованість і формувати позитивну соціальну репутацію бізнесу [3]. Отже, вивчення взаємозв'язку між мотивацією,

безпекою праці та економічною ефективністю є вкрай актуальним як з теоретичного боку, так і для практики менеджменту в умовах підвищеної соціально-економічної вразливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літератури засвідчує зростання інтересу до мотиваційних інструментів як елементів стратегій зміцнення трудового потенціалу. Дослідники зосереджуються на управлінських рішеннях, що забезпечують адаптивність та стабільність у кризових умовах. Так, О. Kucher і Л. Mohilevskyi проаналізували вплив методів трудової дисципліни на мотивацію, обґрунтувавши ефективність HR-брендингу, менторингу й тімбілдингу [4]. Z. Zhyvko і O. Voronka наголосили на значенні мотивації праці для економічної безпеки підприємства, підкресливши роль розвитку персоналу, делегування й навчання [5]. У дослідженні Q. Feng, X. Shi, J. Zhang мотивація розглядається як вразлива складова безпеки праці, порушення якої підвищує ризик травматизму [6]. S. Zhang, X. Shi, S. Yao запропонували комплексний підхід до мотивації в державних шахтах Китаю, що поєднує матеріальні стимули, навчання та культуру безпеки [7].

Огляд джерел охоплює також проблематику розвитку професійних компетентностей персоналу та правового забезпечення трудових відносин як важливих чинників кадрової стабільності та ефективності бізнесу. Так, T. Pryidak та співавтори розглядають цифрову

компетентність як складову конкурентоспроможності майбутніх економістів, підкреслюючи значення інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні професійної готовності фахівців [8]. У дослідженні О. Леги акцентовано на економіко-правовій складності регулювання матеріальної відповідальності в трудових відносинах, зокрема на потребі оновлення норм щодо відшкодування шкоди, вини та строків позовної давності [9]. У свою чергу, Л. Заставнюк розглядає мотивацію персоналу як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства, визначаючи сучасні підходи до побудови ефективної мотиваційної системи та її основні елементи [10].

У контексті дослідження кадрової безпеки в умовах воєнного часу науковці приділяють значну увагу трансформації управлінських підходів, зростанню ролі соціально-психологічних чинників та потребі в адаптивних стратегіях. Так, І. Крамар і К. Баранов зосереджують увагу на викликах у сфері управління персоналом під час війни, виокремлюючи загрози психологічній безпеці працівників та обґрунтовуючи напрями адаптивної мотиваційної політики і програм реадaptaції [11]. У дослідженні О. Гуцалюка, А. Бондар та В. Томаревої-Патлахової аналізуються складові соціально-економічної безпеки персоналу – страхування, оплата праці, умови праці – та їхній вплив на кадровий потенціал. Запропоновано шляхи модернізації системи управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств [12]. О. Продіус, М. Афанасенко та М. Лемешко підкреслюють зміну парадигми управління персоналом: від адміністративного підходу – до управління інтелектуальним капіталом. Вони наголошують на необхідності адаптації управлінських функцій до умов війни та впровадження інноваційних механізмів розвитку персоналу [13].

Отже, результати аналізу доводять, що кадрова безпека в умовах воєнного стану набуває нових змістових акцентів, охоплюючи не лише фізичну та соціальну захищеність персоналу, а й питання психологічної стабільності, гнучкості управління та мотиваційної стійкості.

Попри наявність значної кількості напрацювань, залишаються невирішеними питання інтеграції мотиваційних механізмів у систему кадрової безпеки як складової економічної стійкості підприємства, формування стійкої моделі HR-менеджменту в умовах турбулентного середовища та розроблення ефективних стратегій реадaptaції персоналу.

Саме тому наше дослідження спрямоване на обґрунтування ролі мотивації персоналу як

технології управління кадровою безпекою підприємства в умовах воєнних викликів, а також на формування практичних рекомендацій щодо посилення мотиваційної складової в системі управління людськими ресурсами.

Мета статті – встановлення ролі та впливу інтегрованої системи мотивації та безпеки праці на забезпечення економічної ефективності підприємства в умовах зовнішньої нестабільності та трансформації ринку праці.

Виклад основного матеріалу. Упродовж останніх десятиліть наукова думка щодо мотивації працівників зазнала суттєвих змін – від класичних економічних моделей стимулювання до складних багаторівневих концепцій, що охоплюють психологічні, соціальні, етичні та ціннісні аспекти трудової поведінки. Якщо підходи Ф. Тейлора чи А. Маслоу зосереджувалися переважно на оплаті праці та базових потребах, то сучасні моделі мотивації враховують такі категорії, як емоційна залученість, автономність, довіра, визнання та можливість самореалізації [14]. У новітніх підходах мотивація розглядається не як тимчасовий стимул, а як системна управлінська практика, що формує культуру взаємодії всередині організації.

Паралельно відбувається переосмислення поняття безпеки праці, яке більше не обмежується лише дотриманням технічних норм чи протипожежних інструкцій. Сучасна концепція охоплює три ключові рівні: фізичну безпеку (захист від травматизму, забезпечення відповідних умов праці), психологічну безпеку (зниження стресу, відчуття стабільності, попередження вигорання), соціальну безпеку (гарантії зайнятості, підтримка у критичних життєвих ситуаціях, справедливість у відносинах).

У світовій практиці підтверджено, що на підприємствах, де успішно поєднуються мотиваційні механізми та безпекова культура, спостерігається вищий рівень продуктивності праці, нижча плинність кадрів, зниження витрат на навчання нових працівників та менша кількість виробничих інцидентів. Дослідження McKinsey & Company [15], Gallup [16], Eurofound [17] доводять, що інвестиції в якість трудових відносин, особливо у сфері мотивації та охорони праці, мають прямий економічний ефект – у вигляді зростання рентабельності, операційної гнучкості та репутаційної стійкості.

Ці теоретичні положення створюють методологічну основу для подальшого аналізу фактичного стану оплати праці, соціального захисту та рівня зайнятості в Україні. Розглянемо макроекономічні дані, що ілюструють трансформацію витрат на персонал, диференціацію за

регіонами, а також динаміку чисельності зайнятих у контексті змін на ринку праці.

Як показують дані рис. 1, упродовж 2013–2023 рр. в Україні спостерігалася стійка тенденція зростання витрат на оплату праці, що відображає як інфляційні процеси, так і поступове підвищення рівня заробітної плати на макроекономічному рівні. Так, загальні витрати на оплату праці зросли з 294,7 млн. грн у 2013 р. до понад 1 млрд. грн у 2023 р. У динаміці чітко простежуються періоди прискореного зростання – з 2016 р. по 2021 р., коли економіка відновлювалась після попередніх потрясінь, а також після активного реформування трудових відносин і фінансової системи.

Водночас відратування на соціальні заходи демонструють схожу траєкторію з характерним зниженням у 2016 р. – наслідком реформи єдиного соціального внеску (ЄСВ), що передбачала зменшення навантаження на фонд оплати праці. Починаючи з 2017 р., обсяг соціальних внесків почав зростати, досягнувши піку в 2021 р. (212,6 млн. грн), що є свідченням зміцнення офіційного сектора зайнятості та покращення механізмів соціального страхування. Особливу увагу привертають дані за 2022 р., коли під впливом повномасштабної війни зафіксовано спад як у витратах на оплату праці, так і у соціальних відратуваннях. Це зумовлено масштабними порушеннями в роботі підприємств, внутрішньою міграцією та скороченням економічної активності. Проте вже у 2023 р. спостерігається ознаки відновлення: обсяг оплати праці досяг рекордного

рівня – понад 1 млрд. грн, а обсяг соціальних внесків – понад 200 млн. грн. Це свідчить про поступову адаптацію системи праці до умов воєнного часу, збереження частини робочих місць та оновлення соціального контракту між працівником і роботодавцем.

Таким чином, динаміка загальнодержавних витрат на персонал вказує на ключову роль трудового ресурсу в економіці країни та підтверджує важливість формування дієвої системи мотивації й безпеки праці. Особливої актуальності ці чинники набувають в умовах воєнної нестабільності, коли підтримка зайнятості та соціального захисту стає елементом не лише економічної, а й національної безпеки.

Після аналізу загальнонаціональних тенденцій доцільно звернутися до регіонального виміру витрат на оплату праці, що дозволяє простежити соціально-економічні диспропорції, а також виявити зони стабільності та ризику – рис. 2. Тож, у період з 2014 по 2023 рр. у всіх регіонах України спостерігалася зростання витрат на оплату праці, що вказує на загальний тренд збільшення фонду заробітної плати.

Проте темпи та характер цього зростання суттєво відрізняються залежно від економічного потенціалу регіонів, демографічної ситуації, безпекового контексту та структурних змін. Найвищі обсяги витрат зафіксовано у Київській області, столиця стабільно утримує лідерство завдяки концентрації фінансового, адміністративного, ІТ та сервісного секторів. Значні показники також характерні для

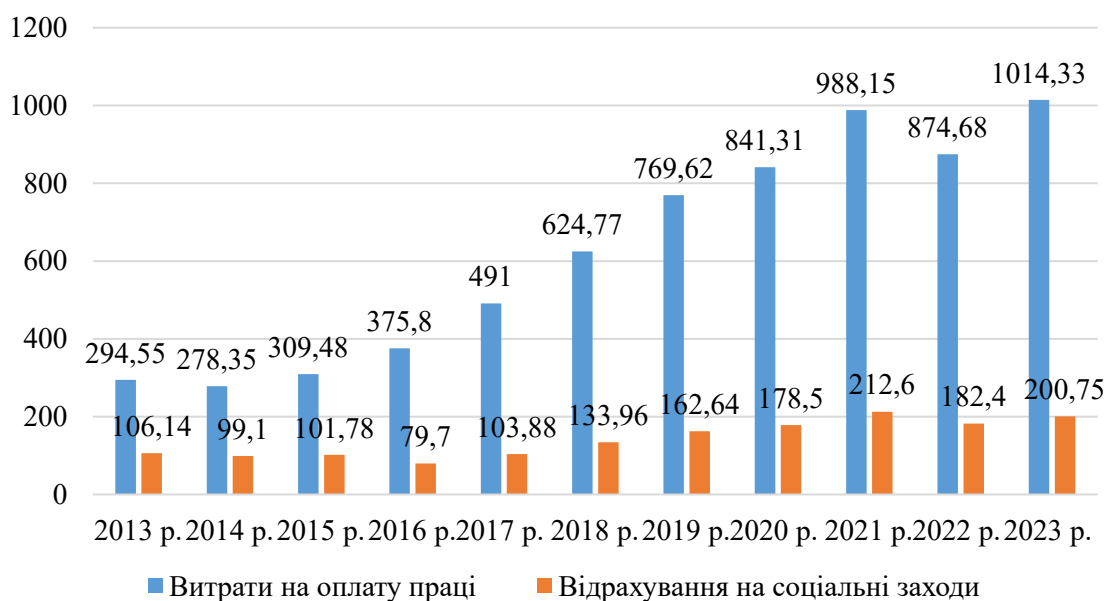


Рис. 1. Динаміка витрат на оплату праці та соціальні відратування в Україні (2013–2023 рр.), млн. грн

Джерело: побудовано за [18]

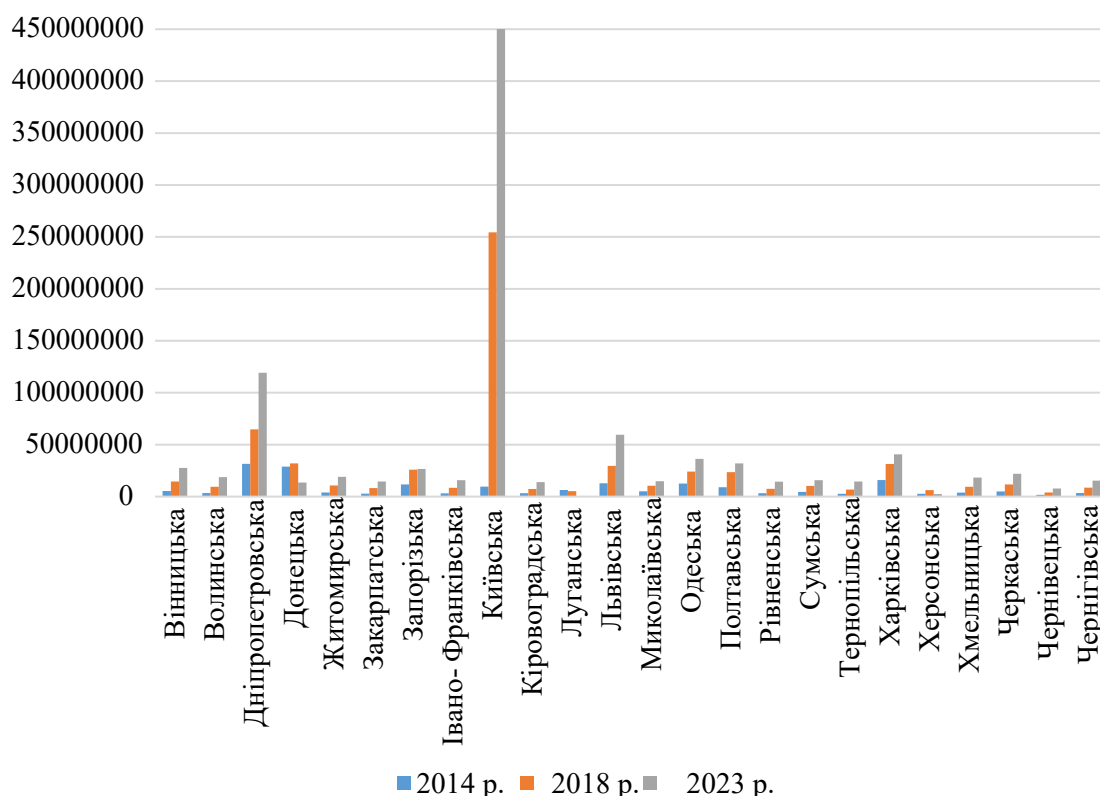


Рис. 2. Регіональна диференціація витрат на оплату праці в Україні

Джерело: побудовано за [18]

промислових центрів, зокрема Дніпропетровської (119,1 млн. грн), Львівської (59,6 млн. грн) та Харківської (40,7 млн. грн) областей.

Окрему увагу привертає різке зменшення обсягів витрат у регіонах, які зазнали активних бойових дій. Так, у Донецькій області з 2014 по 2023 рр. обсяг витрат скоротився майже вдвічі (з 28,8 млн. грн до 13,5 млн. грн), а в Луганській області – майже до нуля (з 6,4 млн. грн до 0,5 млн. грн). Такі показники підтверджують глибокий рівень деіндустріалізації, знищення економічної інфраструктури та масове переміщення бізнесу й працівників до більш безпечних регіонів.

У деяких західних та центральних регіонах – зокрема у Львівській, Вінницькій, Житомирській, Хмельницькій областях – спостерігається динамічне зростання витрат, яке частково пов'язане з реконфігурацією внутрішнього ринку праці внаслідок релокації підприємств і переміщення трудових ресурсів. Наприклад, у Львівській області витрати на оплату праці за досліджуваний період зросли майже в п'ять разів – з 12,8 до 59,6 млн. грн.

Аналіз регіональної структури витрат на оплату праці свідчить про нерівномірність фінансової стійкості в умовах воєнного часу, що зумовлена як безпековими чинниками, так і здатністю регіональних економік до адаптації.

Водночас наявність стабільних економічних осередків, зокрема Києва, Дніпра й Львова, створює підґрунтя для формування зон економічного відновлення та сталого розвитку. Це підкреслює необхідність запровадження регіонально орієнтованої мотиваційної політики, яка поєднує економічні стимули з урахуванням соціально-психологічних викликів у постраждалих громадах, сприяючи тим самим кадровій стабільності та соціальній згуртованості.

У цьому контексті особливої ваги набуває питання економічної ефективності діяльності підприємств, яка значною мірою зумовлюється якістю управління трудовими ресурсами. З огляду на це, доцільним є аналіз фінансових результатів до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом за кількістю найманих працівників у динаміці 2020–2023 рр. – рис. 3, що дозволяє оцінити вплив кадрових рішень на фінансову результативність та стійкість бізнесу в умовах кризи.

Аналіз фінансових результатів до оподаткування підприємств з урахуванням кількості найманих працівників у 2020–2023 рр. демонструє нестабільну динаміку ефективності господарської діяльності в умовах кризових викликів. Найменші за чисельністю персоналу підприємства (до 9 осіб) протягом досліджуваного періоду характеризуються високою

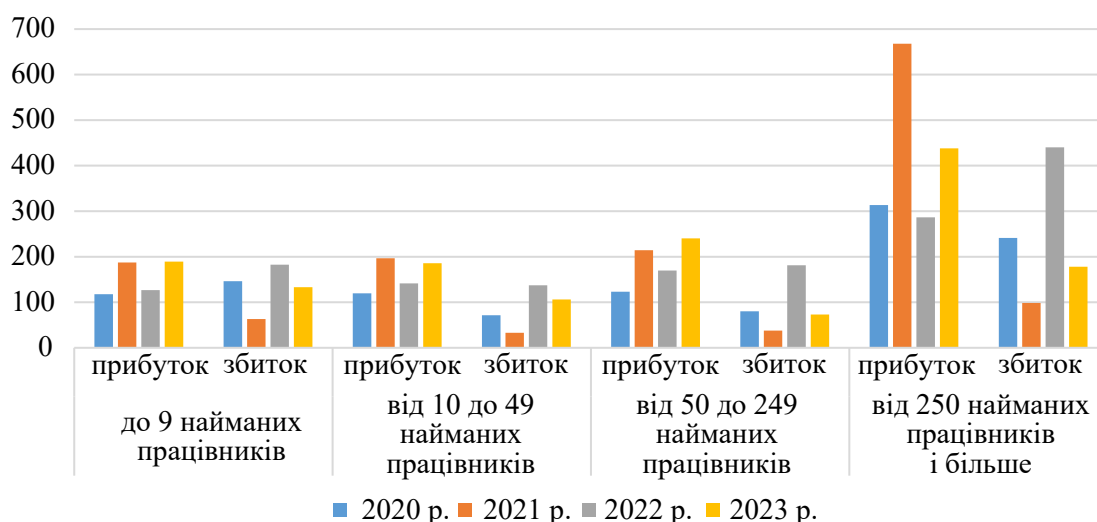


Рис. 3. Фінансові результати підприємств з розподілом за кількістю найманих працівників за 2020–2023 роки, млн. грн

Джерело: побудовано за [18]

волатильністю показників, зокрема у 2022 р. вони зазнали збитків, які перевищили обсяги прибутку. Це свідчить про особливу вразливість мікробізнесу до зовнішніх шоків та обмеженість ресурсної бази для збереження кадрового потенціалу. У категорії малих підприємств (10–49 осіб) також спостерігається різка зміна співвідношення прибутку і збитків у 2022 р., що зумовлює зниження загальної ефективності і потребу в удосконаленні адаптивної мотиваційної політики. Середні підприємства (50–249 осіб) у 2022 р. вперше за досліджуваний період також вийшли в зону збитків, що свідчить про глибину впливу воєнного стану навіть на бізнес-сегмент із розвинутішими управлінськими системами. Найбільші підприємства (понад 250 працівників), попри суттєві збитки у 2022 р., демонструють здатність швидше адаптуватися: вже у 2023 р. показник прибутку зріс на понад 50 %, що підтверджує роль ефективного HR-менеджменту, систем безпеки праці та довгострокового стратегічного планування.

Загалом, у кризових умовах спостерігається пряма залежність між масштабами підприємства, рівнем кадрової стабільності та фінансовою результативністю. Це ще раз підкреслює, що кадрова безпека та інвестиції у персонал – не витрати, а чинники забезпечення економічної стійкості й конкурентоспроможності бізнесу.

На цьому тлі високі диспропорції у витратах і структурах заробітної плати вказують на необхідність впровадження адаптивної системи мотивації та контролю трудової безпеки. Регіональна асиметрія у витратах на оплату праці та скорочення зайнятості, зафіксовані

впродовж 2014–2023 рр., засвідчують глибоку трансформацію трудових відносин в Україні.

В умовах повномасштабної війни мотиваційні механізми та безпека праці набули нової якості – не як стандартні елементи системи управління персоналом, а як фактори виживання підприємств та забезпечення їх економічної стійкості. Перш за все, відбулася зміна ціннісних орієнтирів працівників. У мирний час домінували матеріальні стимули та можливості кар'єрного зростання, натомість сьогодні на перший план виходять стабільність, захищеність, довіра до роботодавця, людяність та передбачуваність. Працівники дедалі більше цінують моральну підтримку, відкриту комунікацію, готовність керівництва йти назустріч в індивідуальних ситуаціях – таких як мобілізація, втрата житла, релокація сім'ї.

У відповідь на ці виклики українські підприємства почали впроваджувати нові практики мотивації, адаптовані до умов кризи та обмежених ресурсів. Серед найпоширеніших рішень – моральне визнання внеску працівників (публічне заохочення, історії успіху в корпоративних каналах), гнучкі графіки та дистанційний режим роботи, організація внутрішньої взаємодопомоги, психологічна підтримка (залучення фахівців, тренінги зі стрес-менеджменту), збереження базових соціальних гарантій навіть у складних умовах.

Окремої уваги заслуговує переосмислення ролі охорони праці, яка трансформується з формального виконання норм техніки безпеки на інструмент стратегічного управління ризиками, особливо у сферах критичної інфраструктури, логістики, виробництва, медичних послуг. Підприємства, що працюють у зоні

підвищених загроз, впроваджують оновлені протоколи безпеки, включаючи інструктажі з поведінки під час повітряної тривоги, евакуації, забезпечення засобів індивідуального захисту. Збільшилася увага до психологічної безпеки, що включає відчуття довіри, передбачуваності, поваги до особистого простору.

Інтеграція мотиваційних механізмів і системи безпеки праці дає змогу сформувати нову архітектуру трудових відносин, у центрі якої – працівник як стратегічний актив, а не як ресурс, який можна замінити. Це особливо актуально в умовах дефіциту кадрів, вимушеної міграції, втрати кваліфікованої робочої сили. Таким чином, мотивація і безпека праці в умовах війни виходять за межі традиційних HR-інструментів і стають критичними елементами соціальної відповідальності бізнесу та організаційної культури. Формування системи, що враховує потреби працівників не лише на рівні функціональних завдань, а й на рівні безпеки й підтримки, є запорукою збереження людського капіталу та довгострокового функціонування. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці інтегрованої моделі – рис. 4, яка б поєднувала ключові компоненти мотиваційного середовища та системи безпеки праці в єдину управлінську архітектуру.

Запропонована модель побудована з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із воєнною нестабільністю, демографічним тиском,

психологічною вразливістю працівників та загостренням проблем кадрової безпеки. Її ключова мета – забезпечити інтеграцію матеріальних та безпекових факторів у єдину систему, що стимулює не лише ефективну працю, а й довготривалу залученість і стійкість персоналу. Модель базується на циклі постійного зворотного зв'язку, де оцінка потреб працівників, ризиків та ефективності управлінських рішень дозволяє оперативно коригувати стратегію мотивації й безпеки. Водночасу центрі моделі знаходиться працівник як суб'єкт взаємодії, що володіє потребами, правами та потенціалом, а не лише виконавськими функціями.

Ефективність функціонування мотиваційно-безпекової системи напряму залежить від того, наскільки системно вона інтегрована в управлінські процеси підприємства. З огляду на це пропонується поетапний механізм впровадження моделі в межах HR-стратегії або ширшої політики сталого розвитку – рис. 5.

Комплексне застосування зазначених показників дозволяє не лише всебічно моніторити ефективність впровадженної мотиваційно-безпекової системи, а й забезпечує її адаптивність до змінного середовища. За рахунок регулярної оцінки рівня продуктивності, задоволеності працівників, фінансових витрат на кадрову політику, плинності персоналу та інцидентів, пов'язаних із порушенням безпеки, підприємство може вчасно виявляти слабкі місця,

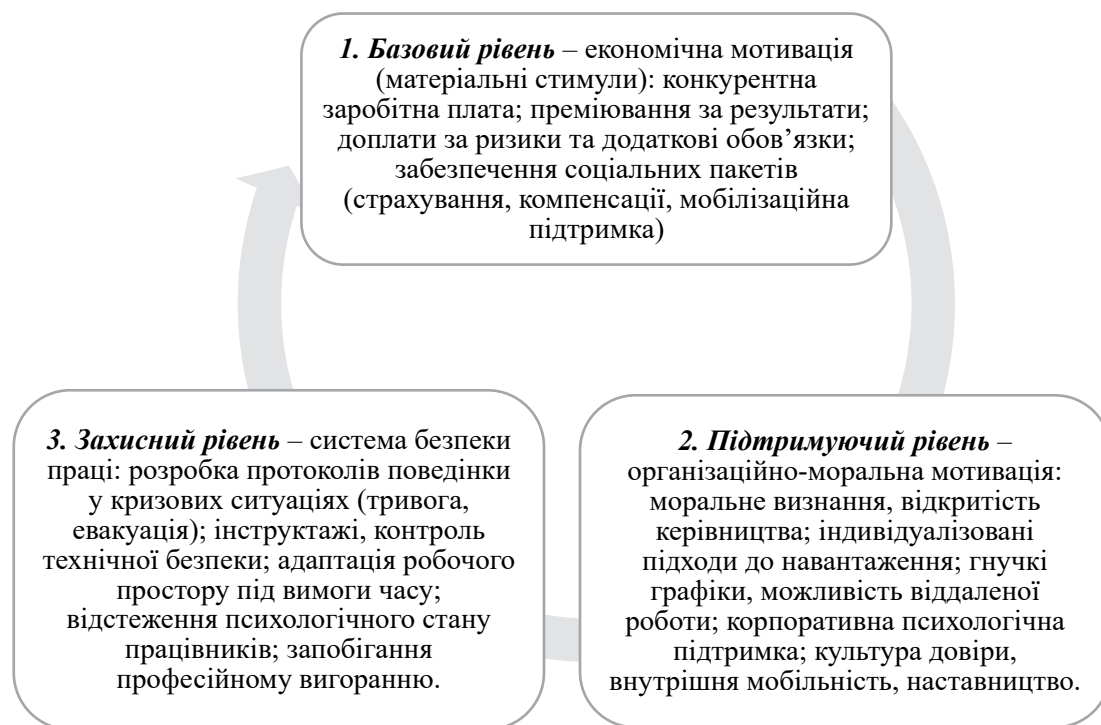


Рис. 4. Трирівнева модель мотиваційної політики та безпеки праці в умовах кризових викликів

Джерело: авторська розробка



Рис. 5. Поетапний механізм впровадження моделі мотивації та безпеки праці в HR-стратегії підприємства

Джерело: авторська розробка

прогнозувати ризики та коригувати управлінські рішення у реальному часі. У цьому контексті модель не є статичною схемою, а виступає динамічним інструментом антикризового управління персоналом, здатним гнучко реагувати на виклики, пов'язані з воєнною ситуацією, дефіцитом кадрів, психологічною вразливістю працівників і трансформацією соціально-трудових очікувань. Її цінність полягає у здатності поєднувати матеріальне стимулювання з етичним, емоційним і безпековим виміром праці, формуючи таким чином середовище довіри, підтримки та стійкості. Застосування такої системи сприяє не лише покращенню операційних показників, а й підвищенню репутаційної привабливості підприємства, зміцненню його соціального капіталу та реалізації принципів сталого розвитку.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що в умовах воєнної нестабільності система мотивації та безпеки праці перестає бути лише управлінським інструментом, перетворюючись на критичний чинник економічної стійкості підприємства. Аналіз витрат на оплату праці, зайнятості та регіональних диспропорцій засвідчив глибокі трансформації у трудових відносинах, спричинені масштабними кризовими викликами. Змінюється сама природа мотивації: зростає значення стабільності, довіри, соціальної підтримки

й безпеки. Це потребує переосмислення класичних HR-підходів і впровадження гнучких, морально-психологічних форматів взаємодії з персоналом. Система безпеки праці сьогодні охоплює не лише технічні аспекти, а й фізичну, психологічну та соціальну захищеність працівників. Її інтеграція з мотиваційною політикою формує цілісну управлінську модель, спрямовану на збереження людського капіталу, підтримку продуктивності та мінімізацію соціально-трудових втрат.

Запропонована авторська модель поєднує економічні, моральні та захисні чинники, базується на принципах адаптивності, пріоритетності потреб працівника та циклічного зворотного зв'язку. Механізм її впровадження включає діагностику, нормативне забезпечення, навчання, пілотування й оцінювання. Застосування інтегрованих індикаторів (продуктивність, задоволеність, витрати на кадри, плинність, травматизм) дає змогу оперативно адаптувати HR-систему до змін, забезпечуючи довгострокову стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з практичним тестуванням авторської моделі на підприємствах різних галузей, а також з уточненням галузевих та регіональних особливостей впровадження мотиваційно-безпекових заходів.

Список використаних джерел:

1. Морозова М. Є. Роль сучасних методів управління персоналом у зміцненні кадрової безпеки підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790273>
2. Ткаченко В. В. Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану: вплив на ефективність операційної діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234>
3. Дячков Д., Потапюк І., Капко В., Тронеvський В. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 340(2). С. 495–500. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-78>
4. Kucher O., Mohilevskyi L. State policy of supervision and control regarding compliance with labour discipline of employees and its implementation. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. Vol. 8, Issue 5. Article No. 5965. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i5.5965>
5. Zhyvko Z., Voronka O. Formation of the optimal system of economic security: theoretical and methodological aspect through the prism of the system of labor motivation. *Social and Legal Studios*. 2021. Vol. 4. Issue 2. P. 141–150. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-141-150>
6. Feng Q., Shi X., Zhang J. Influence of rent-seeking on safety supervision in Chinese construction: Based on a simulation technology. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. Vol. 138. P. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.016>
7. Zhang S., Shi X., Yao S. Safety incentive for labor workers in state-owned mine enterprises in China. *Procedia Engineering*. 2011. Vol. 26. P. 2230–2238. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.2429>
8. Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Лега О. В., Мисник Т. Г., Зоря С. П. Розвиток цифрової компетентності як умова забезпечення конкурентоспроможності майбутніх економістів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Вип. 73ю №. 5. С. 28–47. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v73i5.3035>
9. Лега О. В. Економіко-правові аспекти матеріальної відповідальності облікових працівників. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 3 (53). С. 150–151
10. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
11. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 140–151.
12. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1 (12). С. 83–102. DOI: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083>
13. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
14. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100>
15. McKinsey Global Institute. The future of work after COVID-19. 2021. URL: <https://mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-future-of-work-after-covid-19> (дата звернення: 25.06.2025).
16. Gallup. State of the Global Workplace: 2020 Report. 2020. URL: <https://www.gallup.com/workplace/257552/state-of-the-global-workplace-2020.aspx> (дата звернення: 25.06.2025).
17. Eurofound. Working conditions and workers' health. 2019. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/working-conditions-and-workers-health> (дата звернення: 25.06.2025).
18. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.06.2025).

References:

1. Morozova M. E. (2025) Rol suchasnykh metodiv upravlinnia personalom u zmitsnenni kadrovoi bezpeky pidpriemstv [The role of modern personnel management methods in strengthening the personnel security of enterprises]. *Zdobutky ekonomiky: perspektivy ta innovatsii*, no. 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14790273>
2. Tkachenko V. V. (2025) Motyvatsiia personalu ta sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh voiennoho stanu: vplyv na efektyvnist operatsiinoi diialnosti [Personnel motivation and corporate social responsibility under martial law: impact on operational efficiency]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234>
3. Diachkov D., Potapiuk I., Kapko V., Tronevskyi V. (2025) Motyvatsiinyi mekhanizm upravlinnia personalom pidpriemstva yak zasib zabezpechennia kadrovoi bezpeky [Motivational mechanism of personnel management at the enterprise as a means of ensuring personnel security]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 340, no. 2, pp. 495–500. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-78>
4. Kucher O., Mohilevskyi L. (2024) State policy of supervision and control regarding compliance with labour discipline of employees and its implementation. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, vol. 8, issue 5, article no. 5965. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i5.5965>

5. Zhyvko Z., Voronka O. (2021) Formation of the optimal system of economic security: theoretical and methodological aspect through the prism of the system of labor motivation. *Social and Legal Studios*, vol. 4, issue 2, pp. 141–150. DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-141-150>
6. Feng Q., Shi X., Zhang J. (2019) Influence of rent-seeking on safety supervision in Chinese construction: Based on a simulation technology. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 138, pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.016>
7. Zhang S., Shi X., Yao S. (2011) Safety incentive for labor workers in state-owned mine enterprises in China. *Procedia Engineering*, vol. 26, pp. 2230–2238. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.2429>
8. Pryidak T. B., Yaloveha L. V., Leha O. V., Mysnyk T. H., Zoria S. P. (2019) Rozvytok tsyfrovoy kompetentnosti yak umova zabezpechennia konkurentospromozhnosti maibutnikh ekonomistiv [Digital competence development as a condition for ensuring future economists' competitiveness]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, vol. 73, no. 5, pp. 28–47. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v73i5.3035>
9. Leha O. V. (2010) Ekonomiko-pravovi aspekty materialnoi vidpovidalnosti oblikovykh pratsivnykiv [Economic and legal aspects of material liability of accounting employees]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, no. 3 (53), pp. 150–151.
10. Zastavniuk L. (2022) Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Personnel motivation as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
11. Kramar I., Baranov K. (2024) Aktualni pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy na vitchyzni- anykh pidpriemstvakh pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny [Current approaches to human resource management at domestic enterprises during the Russian-Ukrainian war]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1 (30), pp. 140–151.
12. Hutsaliuk O. M., Bondar Yu. A., Tomareva-Patlahova V. V. (2024) Sotsialno-ekonomichna bezpeka personalu v systemi formuvannia ta rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Socio-economic security of personnel in the system of formation and development of the enterprise's human potential]. *Naukovyi visnyk Sivershchyny. Seriia: Osvita. Sotsialni ta povedinkovi nauky*, no. 1 (12), pp. 83–102. DOI: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2024.01.083>
13. Prodius O., Afanasenko M., Lemeshko M. (2024) Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
14. Poliuk M. I. (2020) Teoretychni pidkhody do motyvatsii personalu u pidpriemnytstvi [Theoretical approaches to personnel motivation in entrepreneurship]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.100>
15. McKinsey Global Institute. (2021) The future of work after COVID-19. Available at: <https://mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-future-of-work-after-covid-19> (accessed 25 June 2025).
16. Gallup. (2020) State of the Global Workplace: 2020 Report. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/257552/state-of-the-global-workplace-2020.aspx> (accessed 25 June 2025).
17. Eurofound. (2019) Working conditions and workers' health. Available at: <https://eurofound.europa.eu/publications/report/2019/working-conditions-and-workers-health> (accessed 25 June 2025).
18. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 25 June 2025).